

Empresas turísticas do Polo Chapada das Mesas: características de seus gestores e indicativos de práticas de gestão

Tourism companies in the Chapada das Mesas region: characteristics of their managers and indications of management practices

Celso Maciel de Meira¹

Bruno de Souza Lima²

Roberto de Barros Mesquita³

Ângela Cristina dos Santos⁴

Resumo

O mercado do turismo é formado por um conjunto de organizações, de distintos segmentos, que oferecem variados produtos e serviços, em atendimento às demandas turísticas. Nesse cenário, em destinos como o polo Chapada das Mesas, localizado na porção sul do estado do Maranhão, concentram-se empresas ligadas ao setor do turismo. À vista disso, a pesquisa foi aplicada a 45 gestores dessas organizações, de pequeno porte, localizadas nos municípios de Estreito, Riachão e Carolina. Em face ao exposto, assumiu-se como objetivos: caracterizar o perfil dos seus gestores, identificar e analisar práticas de suas gestões. Em termos metodológicos, utilizou-se técnicas das pesquisas exploratórias e descritivas, com a abordagem quanti-qualitativa. Como instrumento de coleta de dados, aplicou-se questionários semiestruturados. Sinteticamente, em se tratando de resultados, constatou-se que a revisão de literatura aponta para ações voltadas à gestão estratégicas de recursos materiais, otimização das atividades e qualificação dos quadros de pessoal, a fim de gerar vantagens competitivas às empresas e aos destinos turísticos. Todavia, as práticas de gestão verificadas se distanciam dos pressupostos apontados na literatura consultada.

Palavras-Chave: Turismo; Gestão empresarial; Planejamento; Qualificação; Maranhão.

¹ Doutorando em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi e Mestre em Tecnologia pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Professor do Instituto Federal de São Paulo. Email: celсотour@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5988-9559>.

² Doutor e Mestre em Geografia pelo Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Federal da Grande Dourados – PPGG/UFGD. Professor visitante do Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade do Estado de Mato Grosso – PPGGeo/Unemat. Email: bruno.souza.lima@unemat.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2469-8226>

³ Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor da Universidade do Estado de Mato Grosso. Email: robertomesquita@unemat.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7181-2618>

⁴ Doutoranda em Cidades Inteligentes e Sustentáveis pela Universidade Nove de Julho. Mestra em Planejamento do Desenvolvimento Regional pela Universidade Federal do Pará. Professora do Instituto Federal do Maranhão. Email: angela.carvalho@ifma.edu.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1669-4273>.

Abstract

The tourism market is composed of a set of organizations from various segments that offer a range of products and services to meet tourist demands. In this context, in destinations such as the Chapada das Mesas hub, located in the southern part of the state of Maranhão, companies linked to the tourism sector are concentrated. In light of this, research was conducted with 45 managers of these small-scale organizations located in the municipalities of Estreito, Riachão, and Carolina. Accordingly, the objectives were to characterize the profile of their managers and identify and analyze their management practices. Methodologically, exploratory and descriptive research techniques with a quantitative-qualitative approach were used. Semi-structured questionnaires were applied as a data collection instrument. In summary, the results showed that the literature review indicates actions aimed at the strategic management of material resources, optimization of activities, and qualification of staff to generate competitive advantages for companies and tourist destinations. However, the observed management practices differ from the assumptions pointed out in the consulted literature.

Keywords: Tourism; Business management; Planning; Qualification; Maranhão.

Introdução

O estado Maranhão, localizado na região nordeste do Brasil, é visto como um importante destino turístico brasileiro, que anualmente recebe um expressivo quantitativo de visitantes em seus atrativos. De acordo com o Governo do Maranhão (2023a), em 2022, o número de desembarque de turistas para visitar o estado foi de 800 mil, indicando um aumento de 31% em comparação ao ano de 2021, período em que o número de desembarques foi de aproximadamente 550 mil turistas. Essa evolução do quantitativo de visitantes pode ser associada ao período pós-pandêmico, com a retomada da economia.

Nesse contexto, o turismo maranhense visa sua consolidação, estimulado pelas ações de políticas públicas de gestão aplicadas às regiões turísticas do estado, quais sejam: Polo Amazônia Maranhense, Polo Floresta dos Guarás, Polo Chapada das Mesas, Polo de São Luís, Polo Delta das Américas, Polo Parque dos Lençóis, Polo Lagos e Campos Floridos, Polo Munim, Polo Serras, Guajajara, Timbira e Kanela, Polo Cocais (Governo do Maranhão, 2023a).

Como principais geradores de fluxos turísticos ao estado, os Polos São Luís, Lençóis e Chapada das Mesas são “[...] considerados capazes de induzir o desenvolvimento turístico no estado e catalisar o desenvolvimento dos outros polos, por demonstrarem a capacidade de obter a maior rentabilidade a partir da melhor otimização da oferta turística e dos produtos existentes, em curto e médio prazos” (Carvalho, 2019, p. 168).

O Polo Chapada das Mesas abrange os municípios de Imperatriz, Tasso Fragoso, Estreito, Carolina, Riachão, Balsas, Formosa da Serra Negra, Fortaleza dos Nogueiras, Itinga do Maranhão, Campestre, Alto Parnaíba e Açailândia, e está associado à existência do Parque Nacional da Chapada das Mesas e à proteção do bioma cerrado, ambiente constituído elementos geomorfológicos, hídricos e fitofisionômicos, que formam uma paisagem com notável beleza cênica (Governo do Maranhão, 2023b).

Nesse contexto, justifica-se o direcionamento da pesquisa para empresas turísticas de Carolina, Estreito e Riachão, em razão de serem municípios limítrofes ao Parque Nacional da Chapada das Mesas, que os colocam como “portões de entrada” dos fluxos turísticos da região. Considerando a complexidade e diversidade ambiental da área em questão, a região do Parque se estabelece como um polo de interesse turístico, propiciando o desenvolvimento do turismo por meio de atividades correlatas a áreas naturais (Meira et al., 2021).

Quando se trata de organizações mercantis, cujo foco é o desenvolvimento, produtividade e lucratividade, as empresas turísticas compartilham similaridades com outras entidades de mercado. Todavia, demandam práticas de gestão específicas para atender às suas características distintas. Esses esforços devem ser direcionados para garantir desempenhos satisfatórios, fortalecer suas marcas/imagens e consolidar os destinos onde se encontram (Ignarra, 2013).

Empresas turísticas apresentam aspectos próprios. Nesse sentido, ara Coelho e Sakowski (2014), essas empresas desenvolvem suas operações de maneira a atender demandas turísticas, distinguindo-as, como sendo voltadas às Atividades Características do Turismo (ACTs). “As estimativas contemplam oito ACTs: alojamento; alimentação; transporte aéreo; transporte

terrestre; transporte aquaviário; agências de viagem; aluguel de transporte; e cultura e lazer” (Coelho; Sakowski, 2014, p. 7).

De acordo, como o Ministério do Turismo, por meio do CADASTUR (Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos), sete atividades são consideradas como tendo a obrigatoriedade de cadastramentos, dentre as quais: meios de hospedagem, agências de turismo, transportadoras turísticas, acampamentos, organizadora de eventos, parques temáticos e guias de turismo.

Para delimitação dessa pesquisa, em relação aos segmentos (atividades), visou-se aqueles considerados elementares ao turismo, quais sejam: alimentação, transporte, hospedagem e agenciamento (Ignarra, 2013). Empresas e equipamentos voltados à cultura e lazer, citadas nos estudos como ACTs, dentre as quais: acampamentos, organizadora de eventos, parques temáticos, mencionadas pelo CADASTUR, não foram identificadas durante a pesquisa de campo. Os guias de turismo foram desconsiderados à amostra, haja vista que para efeito de cadastramento são considerados como pessoas físicas. Além do mais, o CADASTUR também serviu como base de dados para identificação das organizações pesquisadas.

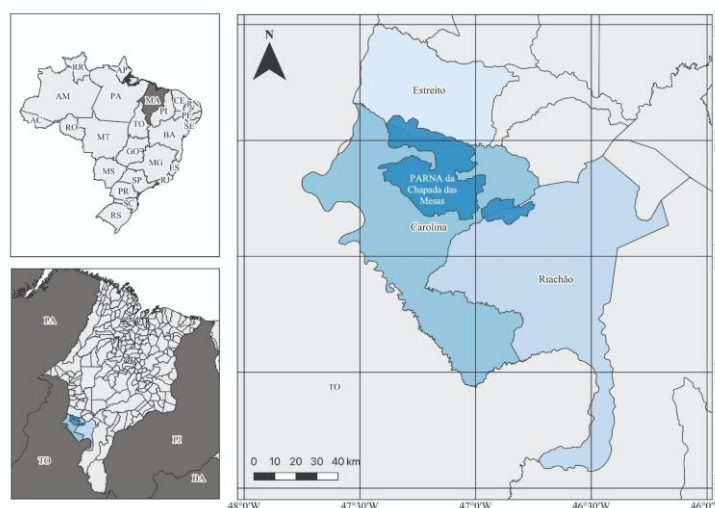
Isso posto, a pesquisa tem como objetivos: caracterizar o perfil de gestores, identificar e analisar práticas gerenciais, de maneira a permitir melhor compreensão de gestão das empresas que estão à frente. Indica-se que, quanto a importância da execução da investigação, considerando o processo de planejamento, desenvolvimento e/ou consolidação da atividade turística em destinos turísticos, a aferição dos processos de gestão das empresas turísticas, qualidade de seus produtos e serviços e quadros de pessoal são consideradas condição *sine qua non* para seus desempenhos.

Ressalta-se que, previamente apurou-se que quando o proprietário não estava à frente do negócio, havia um gestor. Logo, o instrumento de coleta de dados foi direcionado para o indivíduo responsável, que se encontrava a frente da gestão geral da organização, no momento da aplicação da pesquisa. Ou seja, a abordagem empregada buscou evidenciar os aspectos gerais da gestão administrativa dessas organizações.

Procedimentos metodológicos

Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa de cunho exploratório e descritivo, visto que busca caracterizar, identificar, analisar e descrever práticas de gestão de empresas turísticas, no Polo Turístico Chapada das Mesas (Figura 1). Para tanto, aplicou-se técnicas de pesquisa de campo, quando buscou-se aprofundar a respeito do turismo numa perspectiva empresarial. A abordagem para análises dos dados foi quanti-qualitativa.

Figura 1 - Localização do Parque Nacional da Chapada das Mesas



Fonte: Elaboração dos autores (2023)

A seleção amostral da pesquisa, não probabilística, se deu a partir de um quantitativo de 194 empresas, sediadas nos municípios de Estreito, Riachão e Carolina, componentes da região turística em questão, que desenvolvem atividades por meio dos seguintes segmentos de mercado: agências de viagem, alojamento, alimentação e transporte terrestre.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se questionários semiestruturados, que foram aplicados ao gestor geral, proprietário ou responsável designado, de cada uma das empresas arroladas. A coleta de dados ocorreu entre os meses de março e maio de 2023.

Foram feitos contatos com 60 gestores, porém, em campo, foram aplicados 45 questionários, por meio de entrevista, com base nas suas disponibilidades. As respostas obtidas por meio do levantamento de dados foram analisadas com vistas ao escopo do manuscrito e embasadas nas teorias apresentadas.

Ademais, técnicas de análise de conteúdo também foram aplicadas, seguindo as etapas de: pré-análise (organização do material), exploração dos dados (codificação, classificação e categorização), exercitada ainda na pré-análise, e tratamento dos resultados, etapa direcionada a reflexões e inferências (Bardin, 2011).

Em relação à tabulação dos dados, elaborou-se tabelas com as sínteses das informações levantadas junto aos gestores das empresas turísticas, as quais permitiram desenvolver discussões sobre suas características e práticas de gestão. À redação, optou-se por tratá-las como “empresas turísticas”. Como codificação aos gestores respondentes da pesquisa, foi utilizada a letra “R” (exemplo: R1, R2 e, assim, sucessivamente).

Fundamentação teórica

Empresas turísticas: gestão, características e particularidades

Em se tratando de organizações mercantis, que tem como escopos desenvolvimento, produtividade e lucratividade, as empresas turísticas não diferem de outras empresas, necessitando de práticas de gestão que venham ao encontro de suas especificidades mercadológicas. Outrossim, buscam “fortalecer a sua imagem junto aos consumidores, tornar-se competitiva e inovadora de modo a garantir seu sucesso, promovendo vitalidade e perenidade aos negócios” (Mancebo et al., 2014, p. 20).

No setor do turismo, as empresas desenvolvem suas operações de maneira a atender demandas específicas, no âmbito das ACTs (Coelho; Sakowski, 2014). “As estimativas contemplam oito ACTs: alojamento; alimentação; transporte aéreo; transporte terrestre; transporte aquaviário; agências de viagem; aluguel de transporte; e cultura e lazer” (Coelho; Sakowski, 2014 p. 7). Tais

autoras justificam essa afirmação em função de que a maior parte dos dispêndios dos turistas concentram-se em atividades ofertadas por empresas dos referidos segmentos.

Essas empresas “são um grupo especial de organizações, devido ao fato de apresentarem um produto singular e diferenciado, composto por características específicas [...]” (Mancebo et al., 2014, p. 25). Empresas turísticas apresentam aspectos próprios, sobretudo pelas distinções do produto que comercializam, quais sejam: intangibilidade, simultaneidade, heterogeneidade e perecibilidade (Ignarra, 2013).

Para além das especificidades do produto turístico, as gestões de empresas turísticas contemporâneas perpassam por outras questões. Em relação aos serviços, considerados como dimensão invisível do produto (Lovelock et al., 2011), “os clientes querem, ao mesmo tempo, as garantias e padronização das grandes marcas, mas também anseiam pelo toque pessoal e de humanidade, típicos das expressões de hospitalidade” (Lashley; Spolon, 2011, s/p).

A gestão empresarial no setor de turismo perpassa por um olhar seletivo às peculiaridades do setor. Dessa forma, se faz necessário compreender as características específicas da oferta de serviços, consideradas fundamentais à gestão de qualidade das atividades turísticas. Dentre essas características destacam: participação e compreensão dos anseios dos clientes; perecibilidade dos serviços, que não podem ser estocados como no caso dos produtos convencionais; conveniência, característica que indica que o serviço deve ser prestado, onde e quando for mais conveniente ao cliente/turista; necessidade mão de obra qualificada; e a intangibilidade, uma vez que, os serviços não são “produtos palpáveis” (Dreher; Tomio, 2004).

Para tanto, a gestão das atividades turísticas precisa ser crescentemente planejada de modo estratégico e participado, sempre com a monitorização e avaliação das ações e intervenções, com o propósito de ser atingido um desenvolvimento local e regional sustentável. Por outro lado, saber quem são os turistas, o que procuram e quando procuram, é fundamental para conseguir as melhores práticas turísticas nos destinos (Santos, 2014, p. 83).

Nesse sentido, salienta-se que não cabe apenas ao poder público gerir o destino turístico, mas que se estabeleça gestão compartilhada por todas as partes envolvidas. Com base nessa

concepção, (...) “para planejar e organizar um destino turístico é fundamental conhecer o perfil das empresas que compõem a atividade. Esta informação pode estimular programas de adaptação e melhorias conjuntas às propostas do setor” (Dreher; Tomio, 2004, p. 2).

O turismo não é construído somente de paisagens naturais, mas também de um conjunto de profissionais qualificados, onde a hospitalidade é um fator competitivo entre as empresas do setor. Deste modo, os empresários devem primar pela satisfação do cliente, que é a principal responsável pela sobrevivência e permanência do negócio (Erig; Nascimento, 2016, p.131).

Dessa forma, depreende-se que os atrativos turísticos, por si só, não garantem a avaliação positiva na prática do turismo, uma vez que, esta experiência é compreendida por uma série de fatores, práticas e procedimentos, que envolvem desde a pesquisa do destino pretendido, perpassam pela qualidade da experiência, em especial pela qualificação percebida do pessoal à frente dos serviços ofertados.

É “(...) importante qualificar as pessoas que fazem parte da empresa para atuarem de forma ótima em todos os momentos, pois o sucesso da empresa depende da qualidade desses momentos” (Serra, 2005, p. 47). A profissionalização da gestão, em especial de pessoas, tem papel chave no desenvolvimento de empresas e de destinos turísticos.

Em face ao exposto, pondera-se que “(...) o fator humano deixa de ser apenas um dos vetores responsáveis pela qualidade dos serviços de hotelaria. E passa a ser um dos itens mais importantes e indispensáveis para assegurar um bom atendimento, característica primordial do setor hoteleiro” (Conceição et al., 2016, p. 180).

A qualificação profissional, dentre outras benesses, proporciona ao funcionário competências e, com isso, valorização profissional por parte dos hóspedes. No caso de um meio de hospedagem, mesmo por meio de um atendimento simples, de acordo com os desejos necessidades dos clientes, pode gerar efeitos emocionais e experiências memoráveis (Pimenta, 2013).

No âmbito setor de serviços, no qual se desenvolvem as atividades do turismo, a hospitalidade desempenhada pelos diversos profissionais e empresas turísticas, envoltos em

diferentes momentos dos processos de compra e consumo, ou seja, do início do planejamento da viagem ao retorno do turista até seu local de origem, as avaliações positivas dos turistas podem contribuir às estratégias de vantagem competitivas, marcas e imagens dos destinos.

Resultados e discussões

Nos municípios de Carolina, Estreito e Riachão, observa-se o quantitativo de 195 organizações: agências de viagem, estabelecimentos de alimentos e bebidas, meios de hospedagem e transportadoras, dentre as quais o quantitativo de 84 empresas se encontrava cadastradas junto ao CADASTUR (Brasil, 2023), isto é, 43% das empresas pesquisadas (Tabela 1). A necessidade do referido levantamento, para compreensão do universo a ser investigado, se deu em razão de dificuldades em obter informações sistematizadas via CADASTUR e, principalmente, por meio das prefeituras dos municípios arrolados.

Tabela 1 - Quantitativo de empresas analisadas

Localidade	Segmento	Quantitativo	Cadastradas
Riachão	Agências de viagem	9	9
Carolina	Agências de viagem	33	13
Estreito	Agências de viagem	04	02
Riachão	Alimentação	20	04
Carolina	Alimentação	23	05
Estreito	Alimentação	25	13
Riachão	Transporte terrestre	02	0
Carolina	Transporte terrestre	06	02
Estreito	Transporte terrestre	0	0
Riachão	Alojamento	12	08
Carolina	Alojamento	52	24

Estreito	Alojamento	09	04
Total		195	84

Organização: dos autores (2023)

Os meios de hospedagem apresentaram o maior quantitativo de organizações, enquanto as transportadoras a menor quantidade de empresas. As agências de turismo apresentaram o maior número de organizações cadastradas, totalizando o percentual de 52%, sendo o menor percentual verificado junto às transportadoras turísticas (transporte terrestre), com 25% (Tabela 1).

Considera-se importante ressaltar que foram contatadas somente transportadoras que desenvolvem suas atividades em atendimentos específicos ao turismo. Logo, as organizações ofertantes de transporte regular coletivo de passageiros intermunicipais não fizeram parte da amostra. Atribui-se ao reduzido número de empresas de transporte a ocorrência das agências de turismo disponibilizarem veículos próprios, desenvolvendo seus negócios de agenciamento concomitante às atividades de transporte.

Sobre o gênero dos gestores, apurou-se a predominância do sexo masculino e da faixa etária entre 31 e 40 anos. Os resultados levantados não se distanciam da média nacional, pois no Brasil os números apontam que 37% das mulheres estão a frente do negócio e 73% dos homens respondem por suas empresas (Sebrae, 2021). Referente à faixa etária, considerando os percentuais levantados e apresentados nos agrupamentos entre 31 e 40 anos e 41 e 50 anos, se estabelece relações com os resultados da pesquisa do Sebrae, que revelaram que “quase metade dos empreendedores brasileiros (49%) têm entre 25 e 44 anos” (Sebrae, 2021, s/p).

Gestores de naturalidade maranhense compõem o maior percentual apurado (62%), os demais (38%) são naturais dos estados do Paraná, Piauí, Goiás, Pará, Tocantins, Minas Gerais e do Distrito Federal.

No que concerne à escolaridade dos gestores, verificou-se que a maioria não são formados em nível superior. Dentre aqueles que possuem formação superior, não se observou nenhum com formação específica no setor de turismo (Tabela 2).

Tabela 2 – Nível de formação dos gestores

Escolaridade	Frequência Absoluta	Porcentagem
Ensino Fundamental	4	9%
Ensino Médio	23	51%
Ensino Superior	18	40%
Total	45	100%

Organização: dos autores (2023)

Não é incomum empresas turísticas desconsiderarem formações específicas em suas contratações, seja por contenção de despesas ou desconhecimento da área. Com efeito, seus funcionários são contratados sem as devidas qualificações e sem as mínimas competências que o setor exige (Oliveira, 2019).

Quando agrupados, gestores com formação em níveis fundamental e médio, totalizaram 60%. O referido percentual difere de pesquisa aplicada, em particular, para gestores de agências de turismo (Meira et al., 2023). Nessa investigação, os referidos autores, para uma amostra de 33 agentes de turismo da região em questão, constataram que o percentual de 43% dos profissionais pesquisados não possuía escolaridade além do ensino médio.

Em relação às experiências em gestão de organizações de setores distintos ao turismo, 44% dos respondentes afirmaram não ter, 16% disseram ter entre um e cinco anos, 22% responderam ter mais de 10 anos e 18% informaram que, antes de iniciarem suas atividades em empresas turísticas, tiveram experiências como gestores (Tabela 3).

Tabela 3 – Tempo de experiência do gestor no setor de turismo

Tempo de experiência do gestor no setor de turismo	Frequência Absoluta	Porcentagem
01 a 05 anos	7	16%
06 a 10 anos	1	2%
06 e 10 anos	1	2%

1 a 05 anos	1	2%
11 a 15 anos	1	2%
Mais de 15 anos	1	2%
Sem experiência	33	74%
Total	45	100%

Organização: dos autores (2023)

A inexperience como gestor no setor do turismo alcançou 74% entre os respondentes (Tabela 3). Isto é, quando iniciaram suas atividades não possuíam nenhuma experiência no segmento (turístico) que passariam a gerir. Desconhecimento do setor e do mercado em que atuam, associado a baixa escolaridade, conforme constatado, reverberam em ineficácia de gestão - ausência de planejamento estratégico e dificuldades de conquistar e manter clientes – e podem explicar a provável não perenidade das pequenas empresas (Pinheiro; Neto, 2019).

Em se tratando do grau de parentesco dos funcionários aos gestores, 29% dos respondentes afirmam que em seus quadros de funcionários existem parentes. Nesse sentido, há questões convergentes e divergentes. À primeira questão, considera-se a confiabilidade, a facilidade de comunicação empresarial e as possibilidades de sucessão dos proprietários, com vistas à continuidade ao negócio. Dentre as questões divergentes, apontam-se que: os laços familiares podem impactar na contratação, quando competências podem não ser levadas em consideração, decisões de gestão baseadas em emoções e dificuldades para resolução de problemas oriundos de relações interpessoais (Ames et al., 2020).

Referente à manutenção da capacidade produtiva, aumentar a capacidade produtiva por meio de investimentos de longo prazo e aumentar a produção em curto fazem parte das intenções dos gestores (Tabela 4). Por meio de suas falas, também pôde-se perceber que há uma expectativa de avanços dos negócios.

Tabela 4 – Objetivos empresariais dos gestores

Objetivo empresarial	Frequência Absoluta	Porcentagem
----------------------	---------------------	-------------

Aumentar a capacidade produtiva a longo prazo	1	2%
Aumentar a capacidade produtiva por meio de investimentos de longo prazo	13	29%
Aumentar a produção em curto prazo	10	22%
Crescimento e diversidade na oferta dos serviços (outro)	1	2%
Evitar ou eliminar prejuízos	4	9%
Manter a capacidade produtiva	16	36%
Total	45	100%

Organização: dos autores (2023)

No tocante ao número total de funcionários, descobriu-se que as empresas pesquisadas contam com 251 pessoas. Duas dessas organizações, respectivamente, com 16 e 26 pessoas contratadas, apresentaram o maior número de funcionários. Todavia, seus gestores optaram por não responder à questão sobre a condição de suas contratações, ou seja, se tinham ou não registro em carteira de trabalho. O quantitativo de funcionários informados pelos demais gestores (43) foi de 209 pessoas. Desse montante, 100 funcionários foram contratados com registro em carteira e 109 não contam com tal registro. Em números percentuais, isso equivale a 52%.

Conforme o cenário verificado, que aponta a média de 5 funcionários por empresa, percebe-se uma convergência com os indicativos de Teixeira (2012), que citou que o setor de turismo é composto, em grande parte, por micro e pequenas empresas. Além disso, “o turismo contemporâneo é dominado por empresas – microempresas, em particular. Na França, por exemplo, estima-se que mais de 90% de todas as empresas turísticas empregam menos de 10 pessoas” (Cooper et al., 2011, p. 153).

O percentual de 31% equivale ao quantitativo de gestores que afirmaram oferecer algum tipo de qualificação. Por sua vez, 69% da amostra respondera que não oferecem capacitação para seus funcionários, dentre as respostas, salvo aquelas respondidas simplesmente com um “não”, foram complementadas conforme estão expostas no Quadro 1:

Quadro 1 – Respostas de gestores das empresas turísticas que ofertam de qualificação a funcionários

RESPONDENTES	RESPOSTAS
R02	"A partir do meu conhecimento como gestor, vou passando os conhecimentos para os funcionários. E também há cada 15 dias faço uma reunião com cada setor da empresa"
R45	"Ao iniciar, o funcionário é treinado por um mais antigo"
R41	"Através do Sebrae"
R16	"Como aqui é uma unidade da rede, todos nós recebemos capacitação corporativa na matriz da empresa. Além disso, semanalmente, recebemos treinamento online"
R42	"Cursos do Sebrae"
R15	"Demos um treinamento, com base nos meus conhecimentos, para cada uma das áreas, visando alinhar aos moldes da empresa, sempre em busca de qualidade no atendimento aos hóspedes"
R39	"Fazemos reuniões semanais e incentivamos a participação em cursos de capacitação fora da empresa"
R39	"Há um treinamento interno"
R23	"Nós treinamos aqui mesmo, com nossas experiências"
R25	"Oferecemos capacitação a partir dos nossos conhecimentos"
R26	"Oriento conforme entendo"
R19	"Numa frequência baixa, no ano passado trouxemos uma palestra motivacional"
R37	"Trazemos, sempre que podemos, cursos de capacitação, de acordo com as funções"
R27	"Treinamos de acordo com o que sabemos"

Organização: dos autores (2023)

Ações de qualificação ofertadas, a partir das experiências dos gestores, aparecem em maior volume em suas falas. Afirmações sobre isso perfazem as respostas, tanto daqueles gestores que iniciaram suas atividades em empresas com alguma experiência, quanto nas respostas dos gestores que responderam não ter experiência quando iniciaram na gestão de empresas do setor de turismo. Isso remete a pensar sobre a qualidade das qualificações dispensadas.

Outra questão levantada junto aos gestores foi sobre suas percepções em relação à integração de empresas locais e regionais, numa perspectiva do destino Chapada das Mesas. Os respondentes aparentam não compreender que a qualidade dos produtos e serviços que ofertam está conectada ao desenvolvimento e à imagem da região turística onde estão inseridos. Nesse sentido, “parece-nos compreensível que alguns dos seus trabalhadores não tenham a percepção que o produto do seu trabalho irá contribuir para o produto/experiência que será consumida pelo turista quando este visita determinado destino turístico” (Fratucci; Carneiro, 2020, p. 10).

Além do mais, muito embora tenha sido possível observar esforços de órgãos públicos, em particular, do Ministério do Turismo, que, por meio de programas de qualificação, nas duas últimas décadas, com vistas à profissionalização do setor, os gestores mencionaram somente o Sebrae como instituição “parceira” para tal finalidade. Em face ao exposto, nota-se, na região pesquisada, baixa efetividade dessas ações. Consubstancia à análise o fato de que “(...) as iniciativas de qualificação foram pontuais e descontínuas. Desse modo, o Programa de Qualificação do MTur apresentou limites em sua contribuição para o efetivo desenvolvimento do setor e aumento da competitividade dos destinos” (Parente; Moesch, 2016).

Para além da menção ao Sebrae e o treinamento ofertado pela rede que uma das empresas faz parte, as demais respostas dos gestores não sugerem entendimento, como sendo ações assertivas e/ou concretas. Sendo assim, se assemelham a meras orientações que, obviamente, diferem de treinamentos e/ou qualificações formais (Quadro 2).

A qualificação dos recursos humanos é considerada elementar às práticas de gestão. A despreocupação na profissionalização do setor de serviços agrava a relação com as demandas.

Com a vigência desse modo de gerir empresas, reverbera em menor qualidade na oferta de produtos e na prestação de serviços (Pimenta, 2013).

Quadro 2 – Respostas de gestores das empresas turísticas que não ofertam de qualificação a funcionários

RESPONDENTES	RESPOSTAS
R08	"Não há capacitação, contratamos de acordo com a função e com algum tipo de conhecimento na área. O restante é no dia a dia"
R40	"Não temos funcionários, temos parceiros e, entre nós, de maneira informal, discutimos sobre possíveis situações que podem ocorrer durante a prestação dos serviços e a melhor forma de resolver o problema"
R07	"Não, a formação acontece no próprio trabalho deles, como é o nosso caso, a pessoa começa a trabalhar aqui e aprende"
R11	"Não, a gente contrata para ensinar"
R12	"Não, capacitamos aqui na empresa mesmo"
R10	"Não, mas buscamos pessoas que tenham o mínimo de experiência, como doméstica e diarista, por exemplo, mas não oferecemos capacitação"
R34	"Não, mas damos orientações sobre o trabalho que vão desempenhar"
R28	"Não, mas damos preferência pra quem tem experiência"
R01	"Não, mas houve uma ocasião, não me lembro direito quando foi, que tivemos um treinamento dado por uma empresa que fornecemos refeições"
R05	"Não, mas temos informações de que os funcionários fizeram cursos em outros locais"
R20	"Não, nós ensinamos aqui na empresa mesmo"
R13	"Não, somente as cozinheiras receberam treinamento para fazer hambúrgueres, de uma parceria que fizemos"

Organização: dos autores (2023)

Sobre critérios para contratação de funcionários, em se tratando de exigências de formação aos cargos e funções que desempenham, após agrupamentos das respostas semelhantes, notam-se três situações: orientações após a admissão (durante as execuções das tarefas), treinamentos por meio de parcerias e exigências de conhecimentos adquiridos em experiências pretéritas (Quadro 2). Em síntese às primeiras situações, os gestores apontam para ações não formais, que não coadunam com as necessidades do setor de turismo, dadas suas características e particularidades.

Embora não se considere dispensável o aprendizado por meio da execução das atribuições e tarefas pertinentes aos cargos e funções, “(...) fazer com que os funcionários aprendam por meio da experiência é menos eficaz do que dispor de uma política de treinamento formal dirigida às necessidades do indivíduo ou à necessidade coletiva, e praticada por toda a equipe” (Lashley; Spolon, 2011, p. 101).

No que concerne às exigências de conhecimentos adquiridos em experiências pretéritas, assim como foi notado no Polo Chapada das Mesas, em pesquisa realizada em Palmas (TO). Percebeu-se que as contratações são regidas por ter-se experiência de trabalho em que se facilita ter uma desenvoltura na atividade, além disso, não há uma preocupação quanto ao quesito de capacitação, ou seja, oferecer ao novo colaborador um treinamento que possa proporcionar ao cliente uma qualidade na prestação de serviços (Medeiros et al., 2023).

A ausência de qualificação profissional nas empresas investigadas não é uma particularidade somente dos contratados, se estende também aos contratantes (gestores). Não sendo os gestores qualificados, conforme observado, a exigência de qualificação aos contratados não aparenta ser uma preocupação.

Considerações finais

Em síntese, os achados da pesquisa revelaram que, referente ao porte, não diferente de outras experiências apuradas, as organizações que compõem o trade turístico dos municípios da região pesquisada se encontram nos grupos de micro e pequenas empresas.

Os gestores das empresas são majoritariamente formados por homens e pertencem ao grupo etário de meia idade, com baixo nível de formação acadêmica, que destoa do segmento em que atuam, e se apresentam inexperientes em cargos de gestão e, em específico, ao setor de turismo.

Os olhares às práticas de gestão, para parte considerável dos gestores, estão em manter a capacidade produtiva. Para esse grupo, a situação que se encontram parece satisfatória. Para outro grupo, dentro de uma média percentual aproximada (30%), há perspectiva de avanços dos negócios, notadamente em razão da retomada progressiva das atividades turísticas no período pós-pandemia.

Quanto aos quadros de pessoal das empresas investigadas, em média, são formados por cinco funcionários, contratados, em número significativo (52%), de maneira informal, sendo que a terça parte destes possuem laços familiares com os gestores. Para suas contratações, por meio de parte considerável das respostas (69%), apurou-se que não há critérios ligados a competências e especificidades das funções que exercerão em seus novos postos de trabalho. A respeito de ações de qualificação ofertadas, após a contratação, os gestores afirmaram que ocorrem a partir de suas experiências, condição que pode estar atrelada a questão do custo de formação profissional e tempo indisponível. Dadas suas formações insipientes ou distintas do setor que atuam, depreende-se que são pouco ou não efetivas, havendo perdas simultâneas aos gestores, funcionários e, por conseguinte, às empresas.

Ademais, parece que, as políticas para oferta de formação e qualificação aos municípios investigados são insuficientes ou, se acontecem, não estão alcançando o público que deveriam, haja vista que os gestores, em suas respostas, não mencionaram ações do setor público para tal fim. Nesse sentido, observam-se ausências de políticas e empresas com práticas gestões qualificadas aquém do almejado.

Também, constatou-se que as gestões das empresas do setor demandam qualificação e profissionalismo e aparente melhor compreensão de que a qualidade dos produtos e serviços que

ofertam está correlacionada ao desenvolvimento e à imagem da região turística onde estão inseridos.

Considera-se ainda importante ressaltar que, a região passa por um período de sazonalidade, entre os meses de outubro a março, quando ocorre a temporada de chuvas, o qual é denominado localmente como inverno. Nesse período, a demanda de turistas diminui, mas não a ponto das empresas ter que dispensar seus funcionários em massa. Sendo assim, supõe-se que a baixa temporada não é uma justificativa para redução de investimentos e capacitações.

Por fim, sugere-se que a pesquisa apresentada indica possibilidades para trabalhos futuros com o mesmo foco, perfil de empresas familiares e os desafios para inovação não apenas reativa do setor. Além do mais, pondera-se direcionar possíveis tomadas de decisões ao setor empresarial e ações e políticas ao setor público, no âmbito de micro e pequenas empresas, que, em volume significativo, compõe os trades turísticos.

Referências

- AMES, A. C., NOLLI, J. G., BECK, F., MUCCI, D. M. Preservação da riqueza socioemocional e a profissionalização em empresas familiares. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, [S. l.], v. 19, n. 3, p. 513–536, 2020. DOI: 10.18593/race.23702. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/23702>. Acesso em: 16 nov. 2023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRASIL. CADASTUR Sistema de cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor de turismo. Prestadores. 2023. Disponível em: <https://cadastur.turismo.gov.br/>. Acesso em: 2 mar. 2023.
- CARVALHO, F. C. Políticas públicas e governança territorial do turismo no estado do Maranhão. **GeoTextos**, 2019.
- COELHO, M. H. P.; SAKOWSKI, P. A. M. Perfil da mão de obra do turismo no Brasil nas atividades características do turismo e em ocupações. Brasília, DF: Ipea, 2014.
- CONCEIÇÃO, R. D. P, FRAGA, T. F., CONCEIÇÃO, M. P. Qualificação profissional: um panorama comparativo entre hotéis e pousadas de Petrópolis-RJ. **Revista Turismo em Análise**, [S. l.], v. 27, n. 1, 2016. p. 178-206. DOI: 10.11606/issn.1984-4867.v27i1p178-206. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/114849>. Acesso em: 3 dez. 2023.
- COOPER, C., HALL, C. M., TRIGO, L. G. G. **Turismo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

- DREHER, M. T., TOMIO, D. Gestão de empresas familiares no turismo: a realidade de Blumenau, SC. **Revista eletrônica de Ciência administrativa**, v. 3, n. 2, 2004, p. 1-13.
- ERIG, G. A., NASCIMENTO, M. E. M. (2016). A hospitalidade como diferencial na gestão de restaurantes. **CENÁRIO**, Brasília, V.4, n.7, Dez. 2016, p. 130–143
- FRATUCCI, A. C., CARNEIRO, J. Trabalhadores do turismo: de quem estamos falando? **Turismo: Estudos e Práticas**, 9 (Dossiê Temático 2), 2020. p. 1-12. Disponível em: <https://geplat.com/rtep/index.php/tourism/issue/view/33>. Acesso em: 18 nov. 2023.
- GOVERNO DO MARANHÃO. Observatório do Turismo do Maranhão: Pesquisa registra mais de 800 mil desembarques em 2022. Observatório de Turismo do Maranhão. 2023a. Disponível em: <https://encurtador.com.br/fIT45>. Acesso em: 19 nov. 2023.
- GOVERNO DO MARANHÃO. Polos turísticos. Observatório de Turismo do Maranhão. 2023b. Disponível em: <https://observatorio.turismo.ma.gov.br/polos-turisticos/>. Acesso em: 19 nov. 2023.
- IGNARRA, L. R. **Fundamentos do Turismo**. 3ª edição. São Paulo: Editora SENAC, 2013.
- LASHLEY, C., SPOLON, A. P. **Administração de pequenos negócios de hospitalidade**: guia do gestor. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- LOVELOCK, C., WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de Serviços**: pessoas, tecnologia e estratégia. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 7. ed., 2011.
- MANCEBO, E., PEREIRA L.; WERNECK, A. **Gestão de empresas turísticas I**. v.1. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2014.
- MEDEIROS, J. M. M.; SANTANA, A. C. M.; SANTOS, E. F.; ERTZOGUE, M. H. Ofertas de empregos em atividades características do turismo em Palmas Tocantins. **Revista Augustus**, v. 59, n. 32, 2023, p. 200-209.
- MEIRA, C. M.; LIMA, T. B.; SERRA, D. R. O.; KUSHANO, E. S. Expectativas e Avaliações de Egressos de um Curso de Condutor de Turismo em Unidade de Conservação no Polo Turístico Chapada das Mesas (MA). **Revista Brasileira de Ecoturismo**, São Paulo, v14, n.3, 2021, p. 330-350.
- MEIRA, C. M.; KUSHANO, E. S.; LIMA, B. S.; BARROSO LIMA, T. Ecoturismo, teoría y práctica: diferentes miradas en la Chapada das Mesas Pole (MA). **TURYDES Turismo y Desarrollo local sostenible**, [S. l.], v. 16, n. 34, 2023 p. 1–23. DOI: 10.51896/turydes.v16i34.74. Disponível em: <https://ojs.eumed.net/rev/index.php/turydes/article/view/mkll>. Acesso em: 16 nov. 2023.
- OLIVEIRA, N. A. Gestão de pessoas em turismo. **Revista Turydes: Turismo y Desarrollo**, n. 26, 2019, p. 1-12. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/turydes/26/gestao-pessoas.html>. Acesso em: 18 nov. 2023.
- PARENTE, F.; MOESCH, M. Desafios das políticas de qualificação para um turismo mais humanizador. In: Seminário da ANPTUR. **Anais[...]** ANPTUR, 2016. Link <https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/13/570.pdf>
- PIMENTA, M. A. **Gestão de Pessoas em Turismo: comunicação, qualidade e sustentabilidade**. Campinas: Alínea, 2013.

PINHEIRO, J. F. D.; NETO, M. N. F. Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil / Factors contributing to mortality of micro and small enterprises in Brazil. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 5, n. 7, 2019, p. 11107–11122. DOI: 10.34117/bjdv5n7-239. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/2655>. Acesso em: 16 nov. 2023.

SANTOS, N. P. Turismo, gestão e território. **Caderno Virtual de Turismo**. Edição especial: Hospitalidade e políticas públicas em turismo. Rio de Janeiro, v. 14, supl.1, nov., 2014, p.66-86.

SERRA, F. A. **Fator humano da qualidade em empresas hoteleiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Perfil de empresários brasileiros tem ficado cada vez mais jovem. 2021. Disponível em: <https://go.agenciasebrae.com.br/cultura-empreendedora/perfil-de-empresarios-brasileiros-tem-ficado-cada-vez-mais-jovem/>. Acesso em: 06 nov. 2023.

TEIXEIRA, R. M. Redes de Cooperação em Turismo: Um estudo nas pequenas empresas hoteleiras em Curitiba, Paraná. **PASOS Revista de Turismo y Patrimônio Cultural**, 10(3), 2012, p. 407-416.